LIDERAZGO Y TEORIA DE GRUPOS

DEFINICIONES

- Para un Político:

UN LIDER ES UN HOMBRE QUE PUEDE PERSUADIR A LA GENTE PARA QUE HAGA LO QUE NO DESEA O LO QUE ES DEMASIADO PEREZOSO PARA HACER Y LE GUSTE

DEFINICIONES

- Para un Militar:

LIDERAZGO ES EL ARTE DE INFLUENCIAR Y DIRIGIR A LA GENTE DE TAL MANERA DE GANAR SU OBEDIENCIA, CONFIANZA, RESPETO Y COOPERACIÓN LEAL PARA EL LOGRO DE UN OBJETIVO COMÚN

FUERZA AÉREA DE LOS ESTADOS UNIDOS

DEFINICIONES

- Para un Empresario:

LOS GERENTES TIENEN SUBORDINADOS
LOS LÍDERES TIENEN SEGUIDORES

MURRAY JOHANNSEN

DEFINICIONES

- Para un Estratega:

EL PRIMER TRABAJO DE UN LÍDER ES DEFINIR LA VISIÓN. EL LIDERAZGO ES LA CAPACIDAD DE TRANSFORMAR ESA VISIÓN EN REALIDAD

WARREN BENNIS

DEFINICIONES

- Para un Caudillo – Héroe:

UN LÍDER ES UN PROVEEDOR DE ESPERANZA

NAPOLEÓN

LIDERAZGO

- “Es el proceso mediante el cual los administradores tratan de **influir** sobre sus colaboradores para que logren *metas de trabajo prefijadas”.*

LIDERAZGO

“Los líderes son el recurso básico y más escaso de cualquier empresa”

Estadísticas de los últimos años lo demuestran en forma concreta: la mayoría de los fracasos empresarios pueden atribuirse a un liderazgo ineficaz

Peter Drucker

EL LÍDER

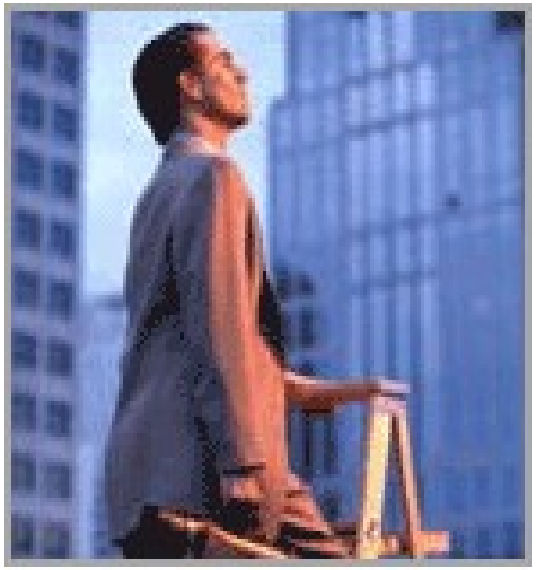
- ***Es la persona que:***

a) Encabeza, guía, dirige o establece el rumbo.

b) Realiza las normas que el grupo nos estima, lo cual le da la categoría y por ello logra atraer a la gente.

c) Crea el cambio más efectivo y por eso logra que otros lo sigan.

d) Esta con la gente, la mantiene unida y la guía a la dirección correcta.



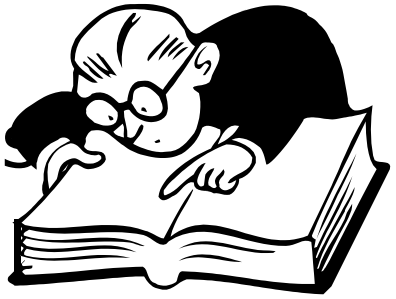
CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

- Consistente con las necesidades del grupo.
- Combinar el ejercicio intelectual, moral y espiritual.
- Dominio de sí mismo.
- Generar energía y credibilidad.
- Actuar de acuerdo a las circunstancias pero supeditas estas a la propia percepción.
- No enmarcarse a comportamientos preestablecidos.

¿CÓMO SE LLEGA A SER LÍDER?

- Se **nace** Líder

- Se **aprende** a ser Líder
  - Todos podemos ser lideres
  - El Liderazgo es situacional



¿CÓMO SE LLEGA A SER LÍDER?

Se nace líder:

- Se asocia al liderazgo con el carisma.
- Con atributos personales innatos: Inteligencia, creatividad, iniciativa, habilidad, persuasivo, persistente.
- No hay criterio de efectividad.

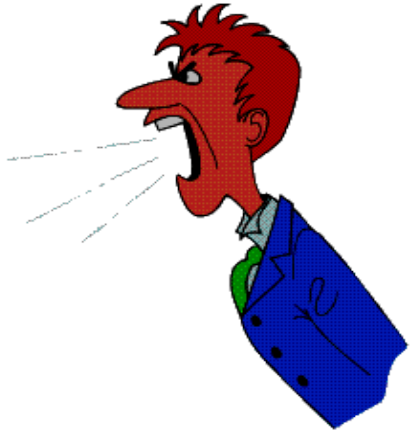
¿CÓMO SE LLEGA A SER LÍDER?

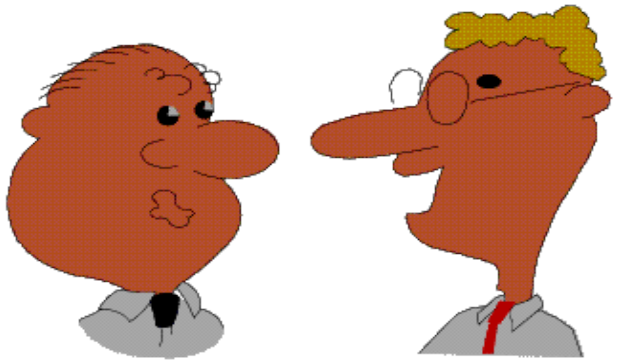
Se aprende a ser líder:

- Esta basado en la efectividad del líder.
- 3 atributos del líder efectivo:
  - El liderazgo es un trabajo
  - El liderazgo se asume como una responsabilidad y no un privilegio
  - Genera confianza en sus seguidores

LA DIFERENCIA ENTRE SER JEFE Y SER LÍDER

LA DIFERENCIA ENTRE SER JEFE Y SER LIDER



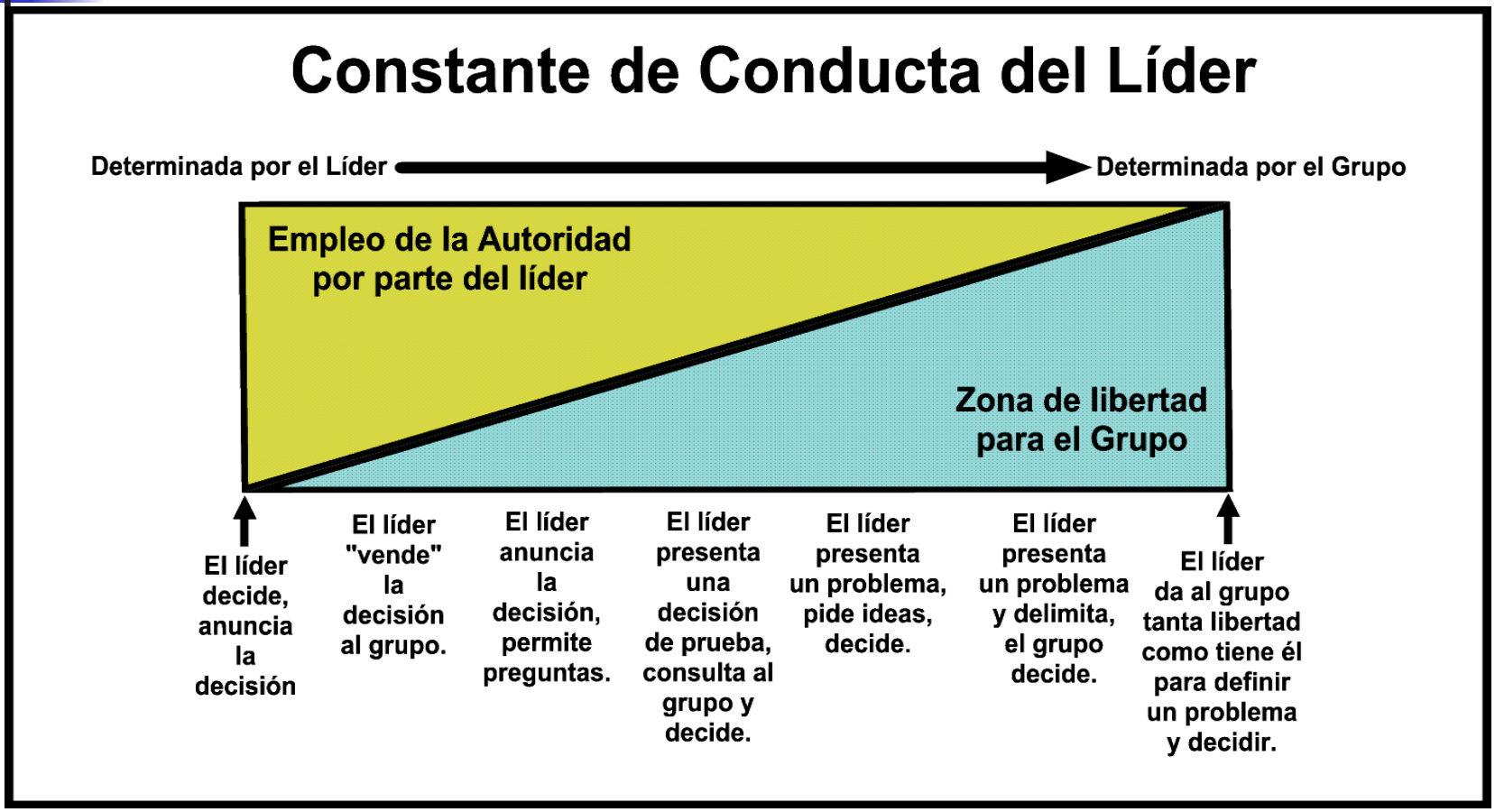


El Jefe maneja a sus empleados;	el líder los dirige.
El jefe depende de la autoridad;	el líder de su buena voluntad.
El jefe inspira temor;	el líder inspira entusiasmo.
El jefe dice YO;	el líder dice NOSOTROS.
El jefe justifica el desperfecto;	el líder corrige el desperfecto.
El jefe dice háganlo;	el líder dice VAMOS A HACERLO.

EL ADMINISTRADOR Y EL LÍDER

Para Abraham Zalesnik:	
ADMINISTRADOR	**LÍDER**
Adopta actitudes impersonales (pasivas)	Adopta actitudes personales (activas)
Considera el trabajo como proceso	Trabaja en posiciones de alto riesgo
Trabaja con la gente por temor a la actividad solitaria	Su realización con la gente es intituiva y solidaria
Establece relaciones formales con la gente	Busca el riesgo y el peligro para alcanzar altas recompensas

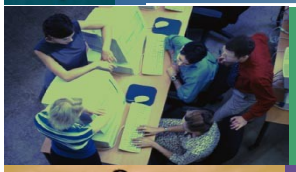
LA CONDUCTA DEL LÍDER



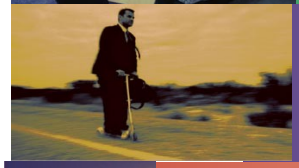
TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Teoría de la Personalidad

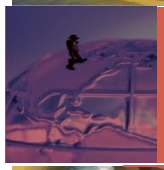
o de los rasgos



Teorías basadas en el Comportamiento



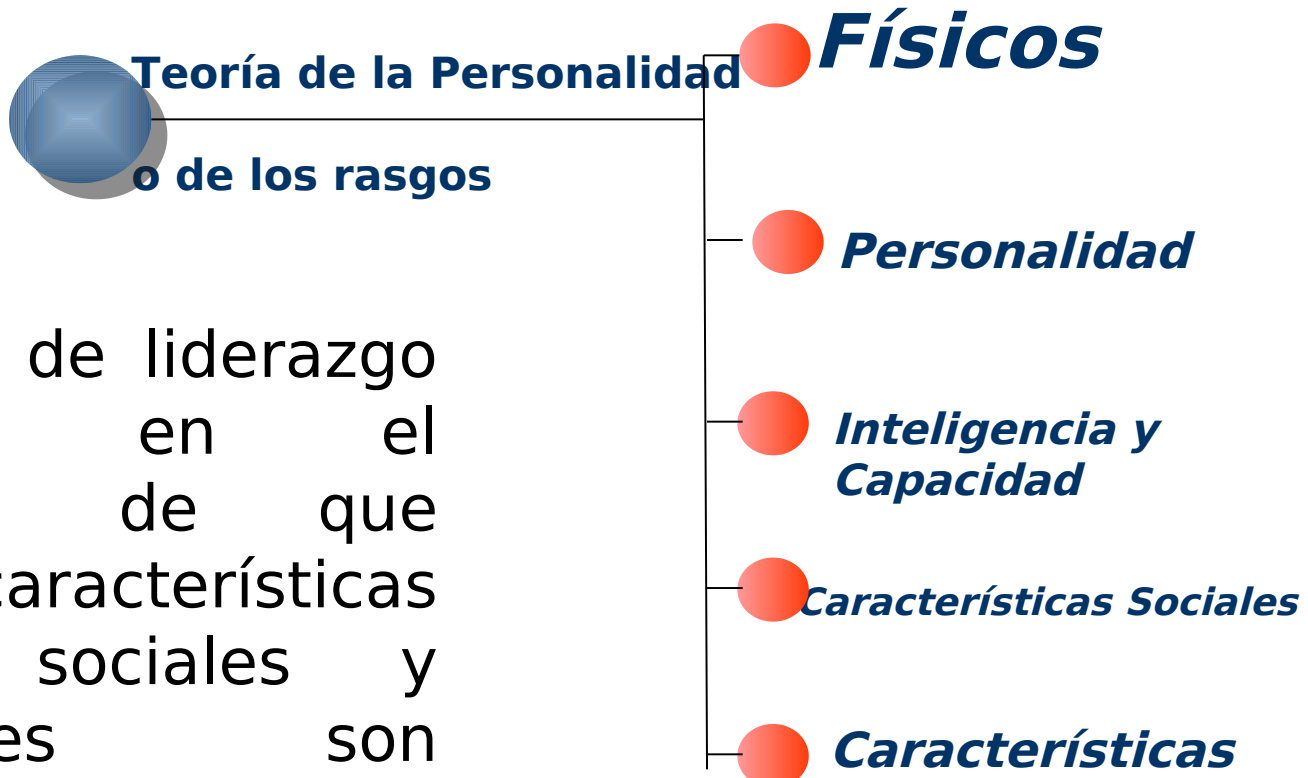
Teorías situacionales o de contingencias



Teorías de los roles

Las teorías emergentes

TEORÍA DE LOS RASGOS



Patrones de liderazgo basados en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales son inherentes a los lideres.

TEORÍA DE LOS RASGOS

- 1900-1950: “El liderazgo es algo innato: se nace lider”.
- Los rasgos, la personalidad, las características físicas o intelectuales, distinguen a los líderes de los que no lo son.
- Manifiestan que hay una mejor manera de liderar y que variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas dominen la mejor manera.
- Se resumen 03 rasgos asociados a los líderes: Inteligencia, estatura física y personalidad .

TEORÍA DE LOS RASGOS

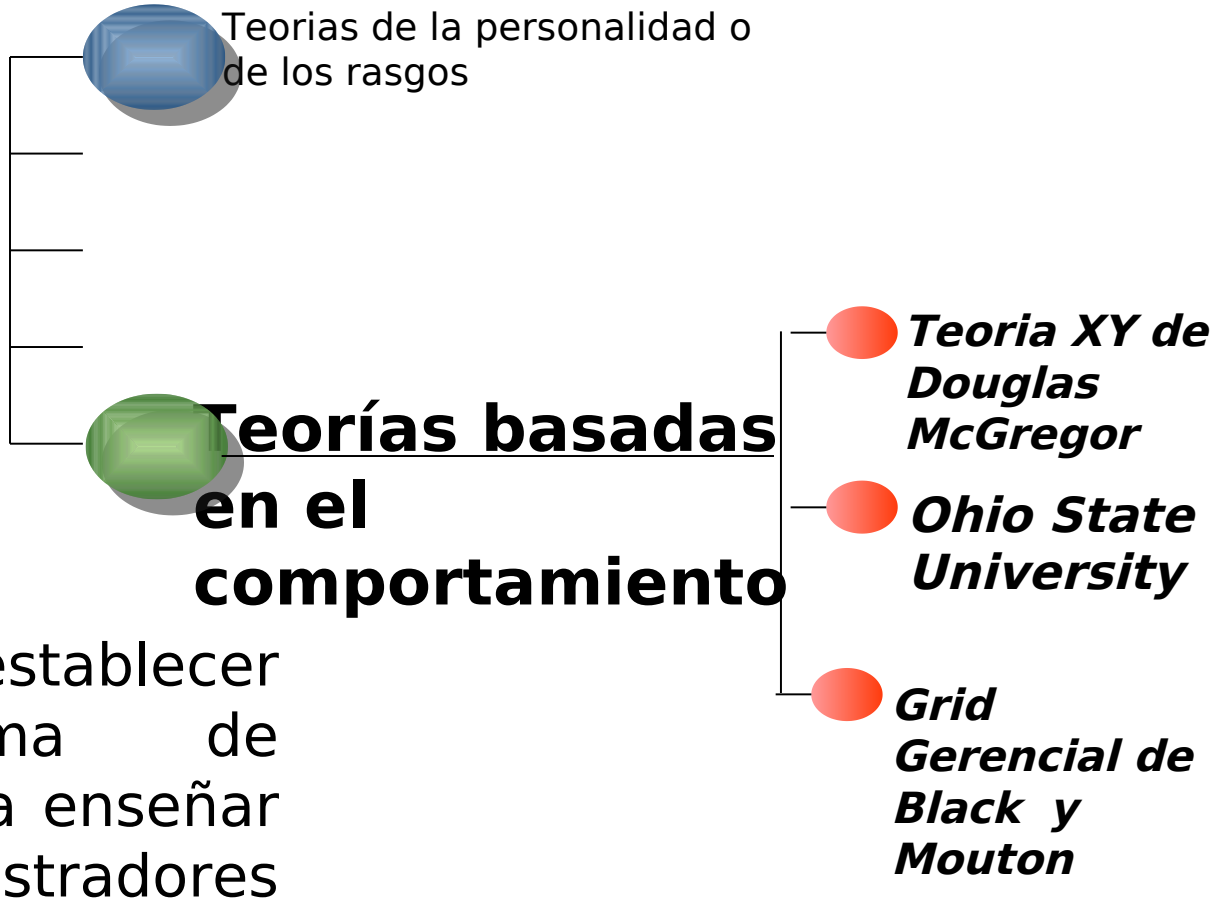
- **Rasgos Físicos**: Madurez, energía, apariencia e imagen impactante.
- **Aspectos Sociales**: Estudios en escuelas con imagen, elevada condición social o ascenso social.
- **Personalidad**: Adaptabilidad, ímpetu, estabilidad emocional y seguridad en si mismo.
- **Caracteristicas Sociales**: Diplomacia, sociabilidad, popularidad.
- **Caracteristicas Relativas a Tareas**: Impulso a la excelencia, aceptación de responsabilidad, gran iniciativa, orientación a resultados.

TEORÍA DE LOS RASGOS

Inteligencia	Personalidad	Capacidades
- Juicio - Decisión - Conocimientos - Facilidad de palabra	- Adaptabilidad - Viveza - Creatividad Integridad personal - Confianza en si mismo Equilibrio emocional y autocontrol	- Capacidad para conseguir cooperación - Capacidad para cooperar - Popularidad y prestigio - Sociabilidad - Tacto, diplomacia

No existe evidencia científica suficientemente confiable que certifique una alta correlación entre los rasgos apuntados y el liderazgo

TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO



“Es posible establecer un programa de formación para enseñar a los administradores comportamientos de

TEORÍA XY
DE DOUGLAS MCGREGOR

Teoría X: Estilo de liderazgo en el que los líderes indican a los subordinados lo que se espera de ellos, los instruyen en el desempeño de sus labores insisten en que cumplan ciertos estándares y se cercioran de que todos sepan quien es el jefe, se cree que lo que principalmente motiva a la gente es el dinero y que el personal se muestra renuente a cooperar y posee deficientes hábitos de trabajo.

Teoría Y: Estilo de liderazgo en el que los líderes creen que las personas tienen interés por el trabajo, están dispuestas a cooperar y poseen actitudes positivas. En este caso los líderes adoptan un estilo de liderazgo participativo consultando y pidiendo opinión a su personal

ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

- Se identifican dos dimensiones independientes del comportamiento de los líderes: **la consideración y la estructura inicial.**
- La **consideración** se refiere al grado en que el líder es sensible a los sentimientos de las personas del grupo y les presta su apoyo.
- La **estructura inicial** valora el grado en que el líder se preocupa por estructurar los requerimientos de la tarea y las responsabilidades propias de sus subordinados.

ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

- Generalmente los líderes democráticos con alto grado de consideración y de estructura inicial, tienden a lograr mayor desempeño y satisfacción de los subordinados.

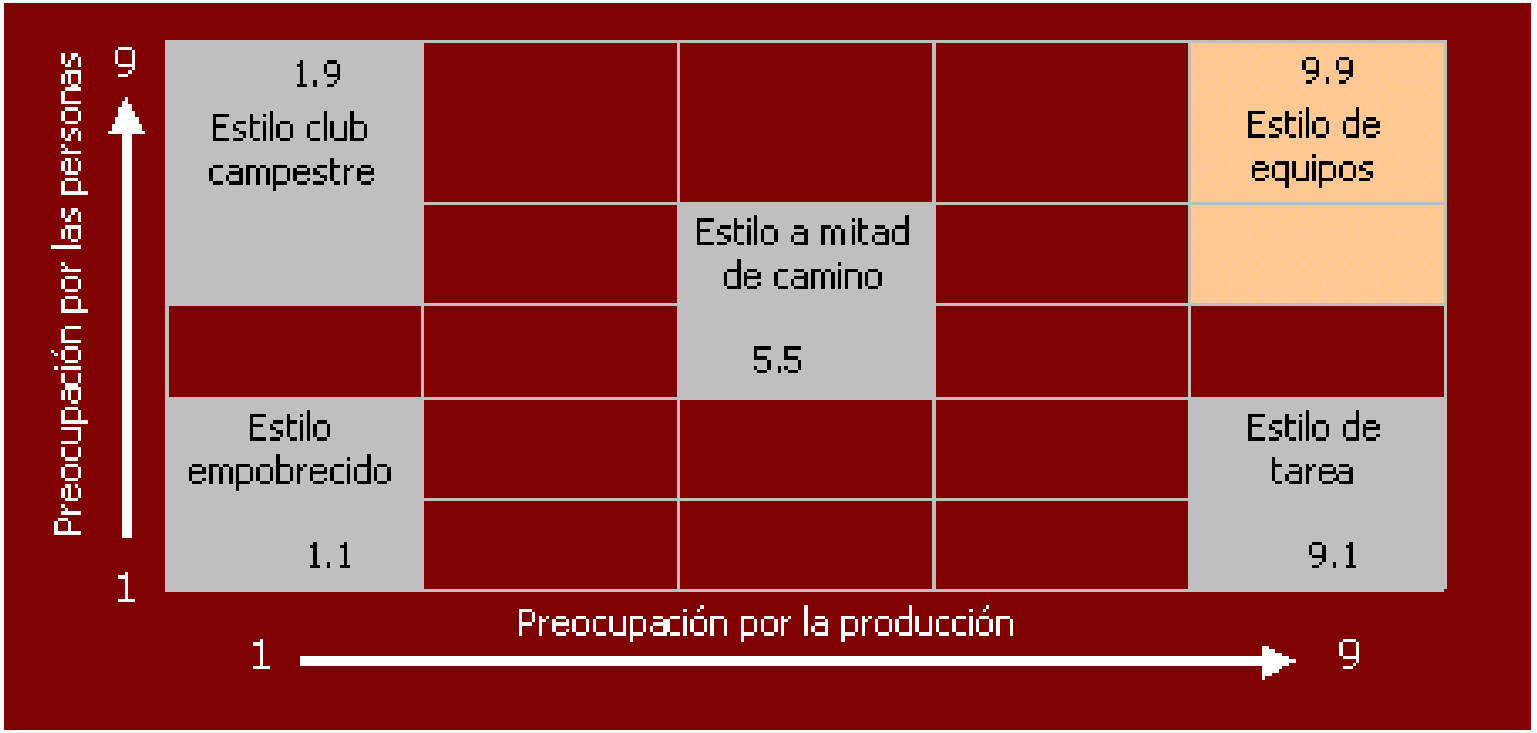
GRID GERENCIAL DE BLACK Y MOUTON

- lidentifica 5 estilos de liderazgo, cada uno de los cuales combina diferentes proporciones de interés en la producción o en las personas en el extremo inferior izquierdo de la matriz **(punto 1-1)** se encuentra el estilo que se caracteriza por un escaso interés tanto en las personas como en la producción
- En el extremo superior izquierdo **(punto 1-9)** se encuentra el estilo que consiste en un gran interés en las personas y bajo interés en la producción.
- En el extremo inferior derecho **(punto 9-1)** existe un gran interés en la producción y escaso interés en las personas, los líderes que lo adoptan no consideran que las necesidades personales de los empleados sean importantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización, se sirven de su poder para precionarlos a cumplir cuotas de producción.

GRID GERENCIAL DE BLACK Y MOUTON

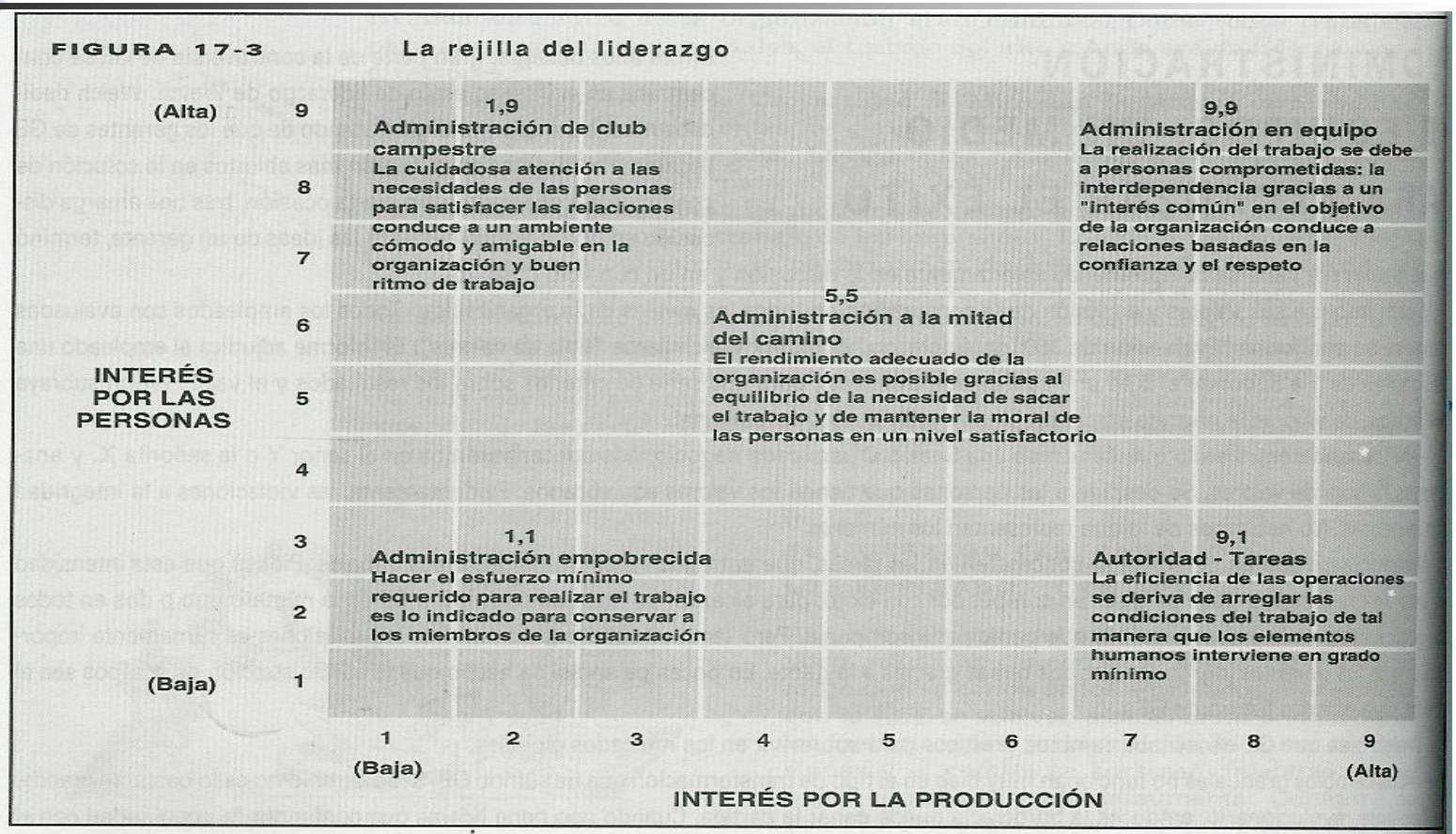
- Al centro de la matriz **(punto 5-5)** los líderes quelo adoptan persiguen un equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y las metas de productividad de la organización.
- En el extremo superior derecho **(punto 9-9)** el líder genera relaciones de confianza y respeto mediante la introducción de un interés común en los propósitos de la organización.

GRID GERENCIAL DE BLACK Y MOUTON



GRID GERENCIAL DE BLACK Y MOUTON

FIGURA 17-3 La rejilla del liderazgo



Fuente: The *Leadership Grid, figura de Leadership Dilemmas-Grid Solutions*, de Robert R. Blake y Anne Adams McCanse, p. 29 (Houston: Gulf Publishing Company). Derechos © 1991 de Scientific Methods, Inc. Reproducido con autorización de los dueños.

TEORÍAS DE CONTINGENCIAS

Teorias de la personalidad o de los rasgos

Teorías basadas en el comportamiento

Teorías situacionales o de contingencias

- ***Frederich E. Fiedler***
- ***Modelo Ruta-Meta de Evans y House***
- ***Modelo de liderazgo Situacional de Hershey Blanchard***

TEORÍAS DE CONTINGENCIAS

- Denominados también **teorías situacionales** y surgen en vista de la incapacidad de los modelos de comportamiento para identificar estilos de liderazgo consistentemente adecuados a todas las situaciones, fue necesario desarrollar otras teorías.
- De acuerdo con las teorías de contingencias de liderazgo, cada situación determina un estilo por usar.
- Las 4 teorías de contingencias de liderazgo mas influyentes son:
  La de Fiedler, la de Hersey y Blanchard el modelo de ruta meta de house y el modelo de liderazgo participativo.

MODELO DE FIEDLER

- Teoria según la cual, el éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación.
- Es decir, que la eficacia de un estilo de liderazgo esta en función de que se le emplee en la situación indicada.
- De acuerdo con este modelo, un directivo debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre su estilo y la situación especifica.
- Considera las orientaciones hacia las tareas o hacia las relaciones.

MODELO DE FIEDLER

- Define la situación donde se ubica un líder en base a tres factores, que en orden decreciente de importancia:

  *__Relación Líder - Miembro__: Grado de confianza, lealtad y respeto, la interacción del líder con sus empleados.

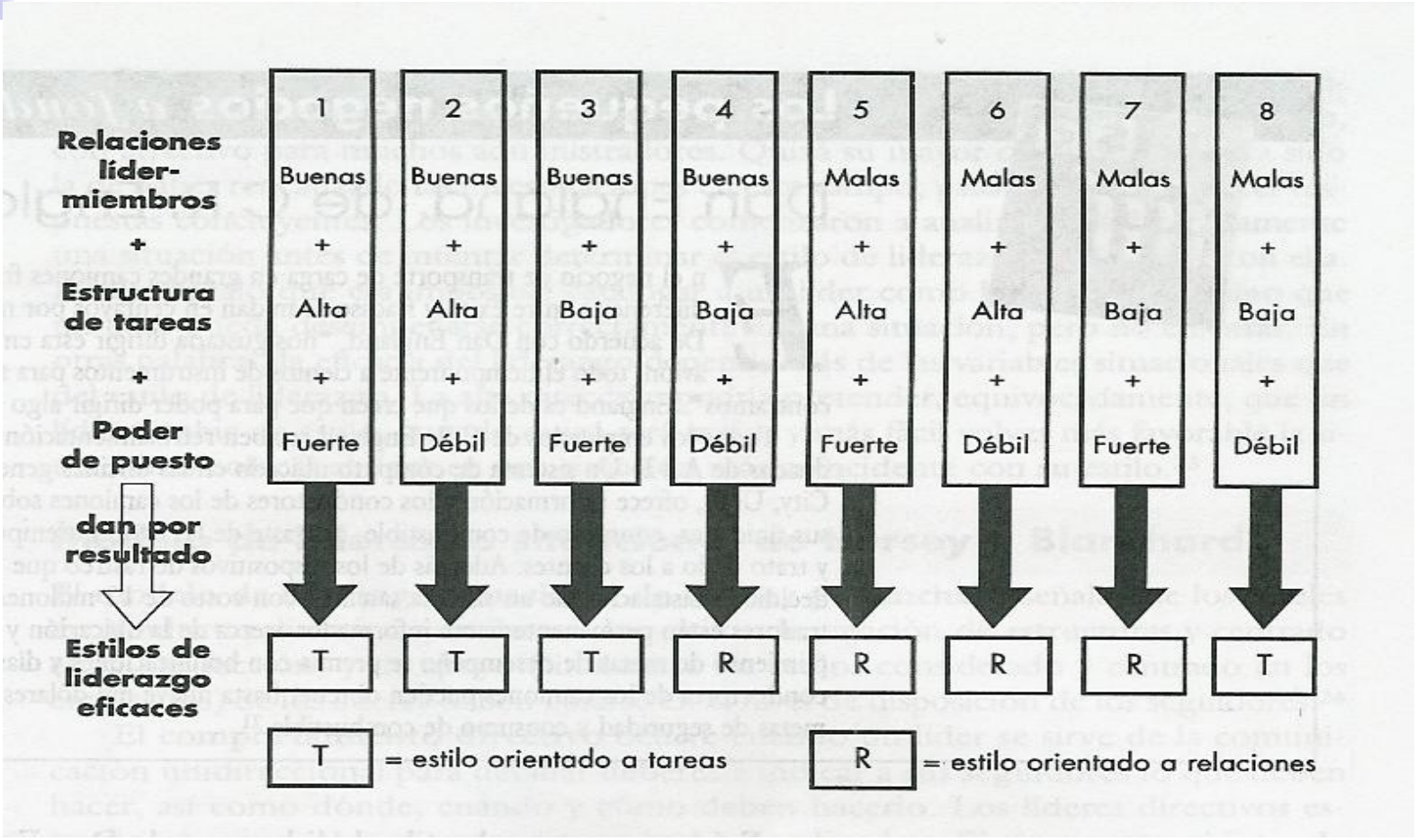
  *__La Estructura de la Tarea__: Es el grado de claridad en las tareas, mientras más estructuradas sean lo gerentes poseen mayor poder.

  *__La Posición de Poder del Líder__: Es el grado legítimo que otorga la organización al líder para dirigir a sus subordinados que es inherente a su puesto formal.

MODELO DE FIEDLER

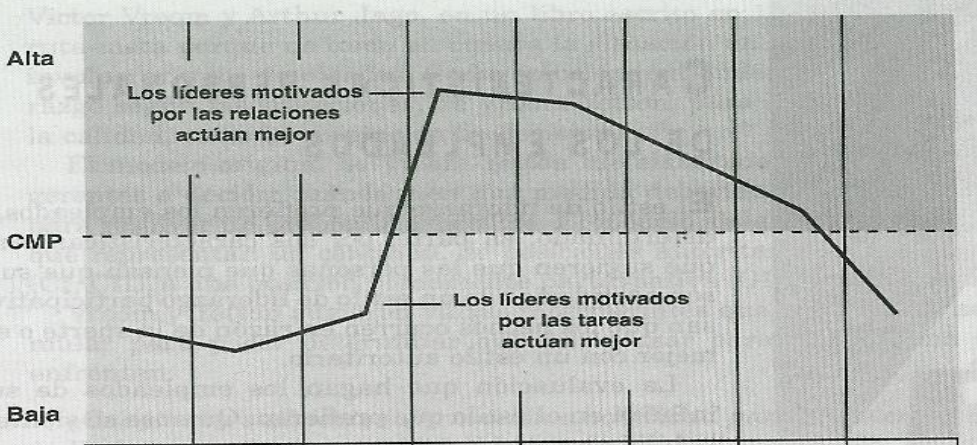
- Fiedler aplicó una escala que indicaba “el grado en que una persona describía de forma favorable o no al compañero menor preferido del trabajo” (**CMP**). Se identificaron dos tipos de líderes, los que tenían calificaciones altas, eran personas que valoraban más las relaciones humanas; las bajas calificaciones, eran para personas orientadas hacia las tareas.
- La combinación de las tres variables de las situaciones de liderazgo con los dos tipos de líderes, fueron aplicados en 800 grupos. Se encontró que los líderes con bajo CMP, eran más efectivos en situaciones donde tenían poder e influencia moderada. Y los de alto CMP, eran más efectivos en situaciones extremas (mucho o poco poder e influencia).

MODELO DE FIEDLER



MODELO DE FIEDLER

FIGURA 17-5 Variaciones del estilo de liderazgo efectivo según la situación



	1	2	3	4	5	6	7	8
Relaciones entre el líder y los miembros	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
Estructura de las tareas	Estructuradas		No estructuradas		Estructuradas		No estructuradas	
Posición de poder del líder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Fuente: Fred E. Fiedler y Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management* (Glenview, Il.: Scott, Foresman, 1974), p. 80. Reproducido con autorización de Fred E. Fiedler.

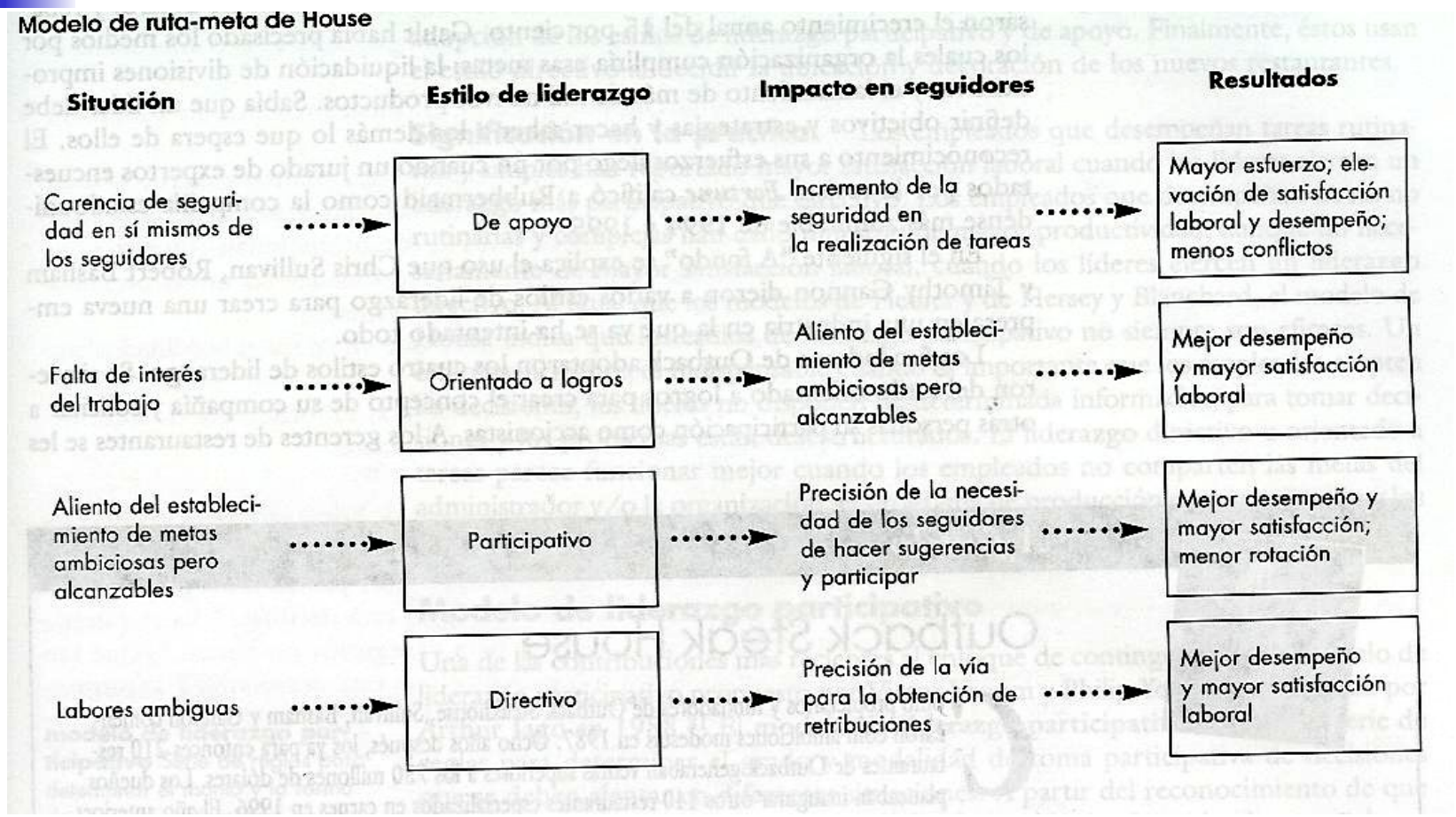
MODELO RUTA-META

- Formulado por Evans y House y también busca pronosticar la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones.
- Se fundamenta en la teoría de las expectativas, según la cual el nivel de motivación de un individuo depende de su expectativa de recompensa y del atractivo de esta última.
- Según esta teoría, el líder eficaz y motivador debe establecer y comunicar los *objetivos*, ofertar recompensas valiosas para sus subordinados y despejar *la ruta* que permita alcanzarlas, suministrando ayuda constante.

MODELO RUTA-META

- Identifica 04 dimensiones independientes del comportamiento del líder: El líder directivo, el líder de apoyo, el líder orientado al logro y el líder participativo.
- Consideran que el líder puede practicar los 4 comportamientos en situaciones diferentes. Se identifica 2 grupos de factores situacionales: Las características de los subordinados y el ambiente de trabajo.
- El líder debe modificar su forma de actuar según sea la situación.

MODELO RUTA-META



MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

- Es posible determinar el alto o bajo comportamiento del líder hacia la tarea y hacia la relación. La conducta del líder es asociado a uno de 4 tipos:

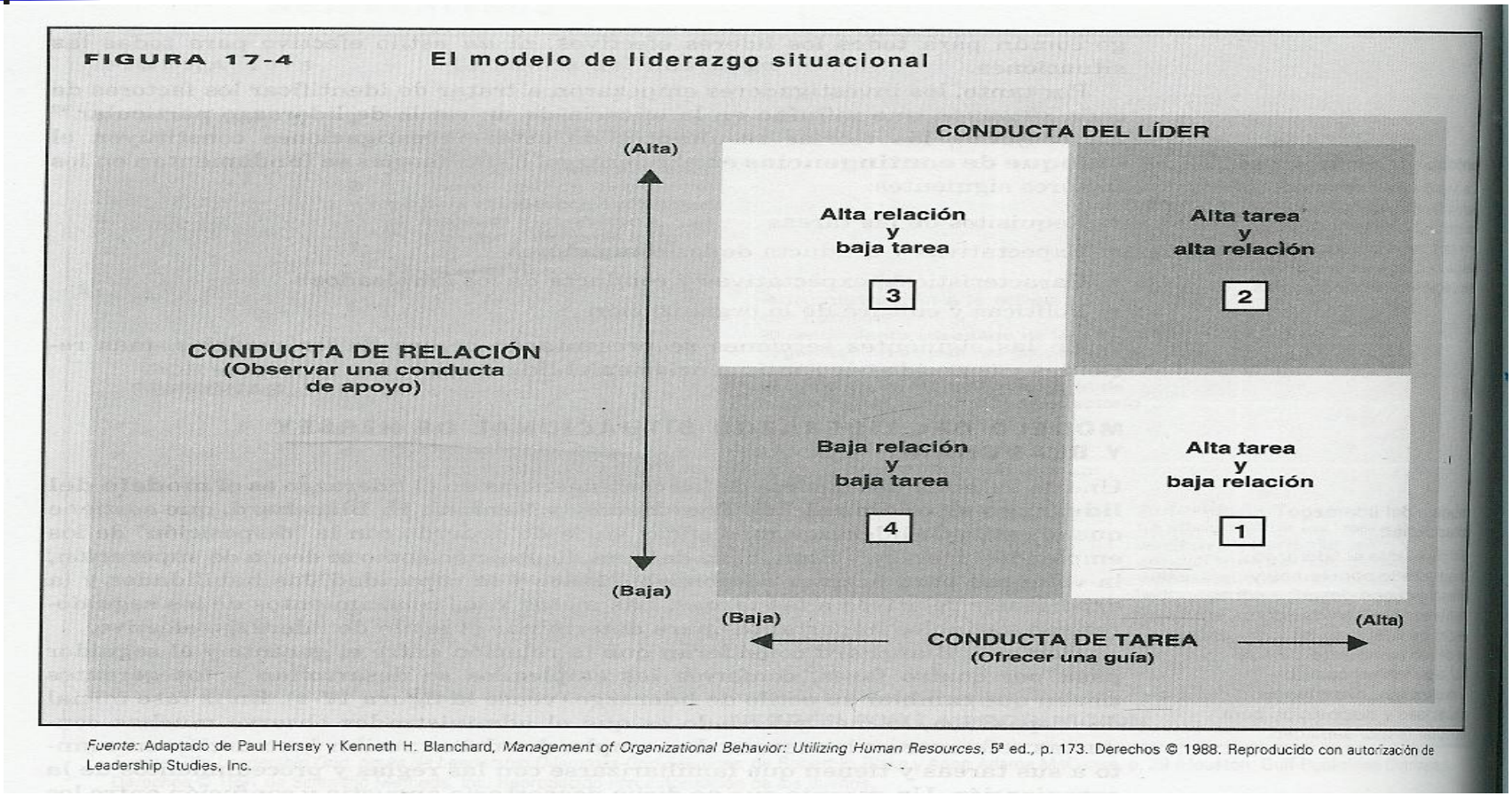
  -Comunicar, alto comportamiento a la tarea y bajo a la relación: el líder decide, define tareas, comunica dónde y cuando realizarlas.

  -Vender, alto comportamiento a la tarea y a la relación. El líder define las tareas y convence a los subordinados

  -Participar, Bajo comportamiento del líder a la tarea y alto a la relación; el líder y los subordinados comparten decisiones

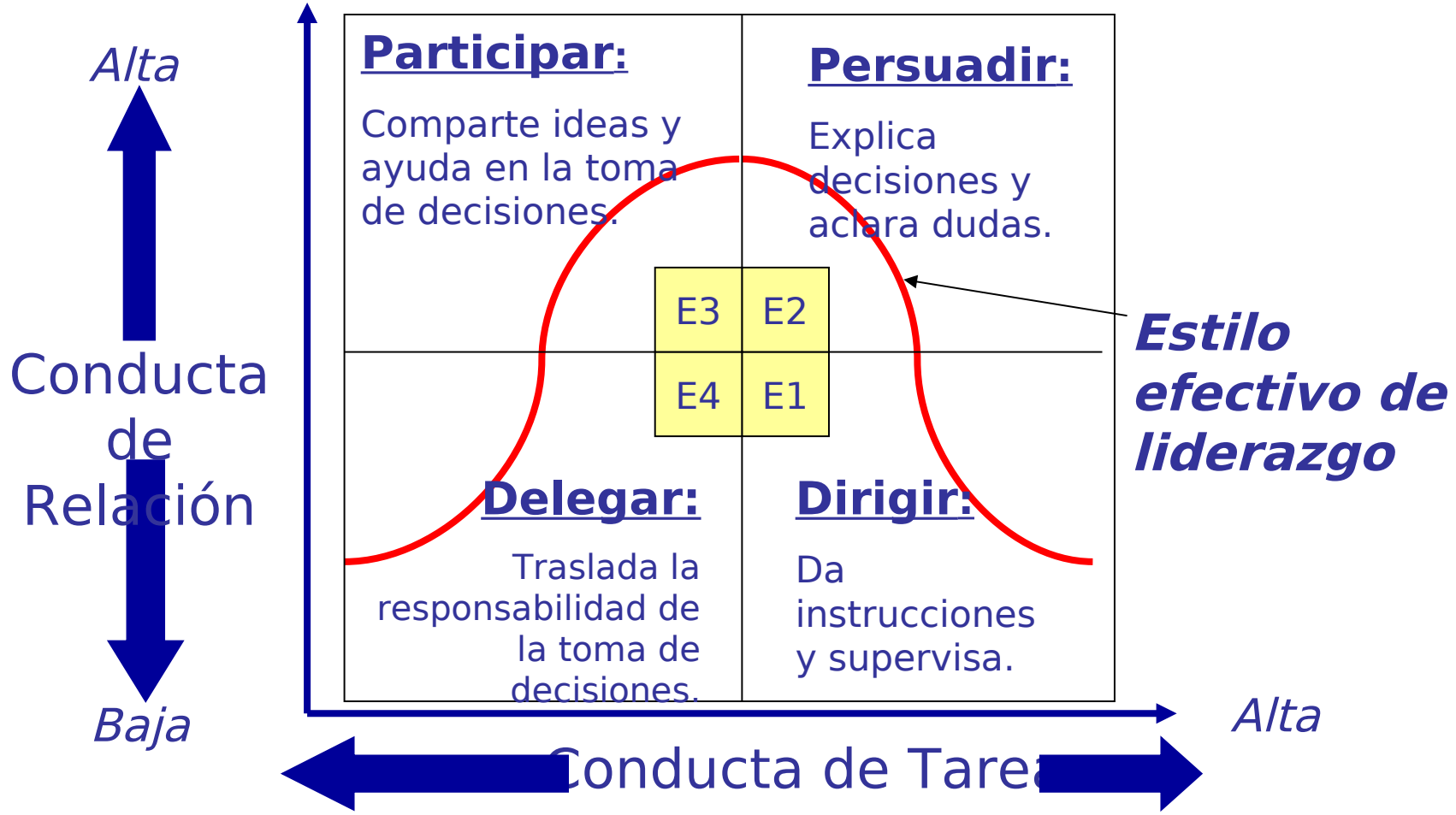
  -Delegar, Bajo comportamiento del líder a la tarea y a la tarea: El líder prácticamente no es necesario

MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD



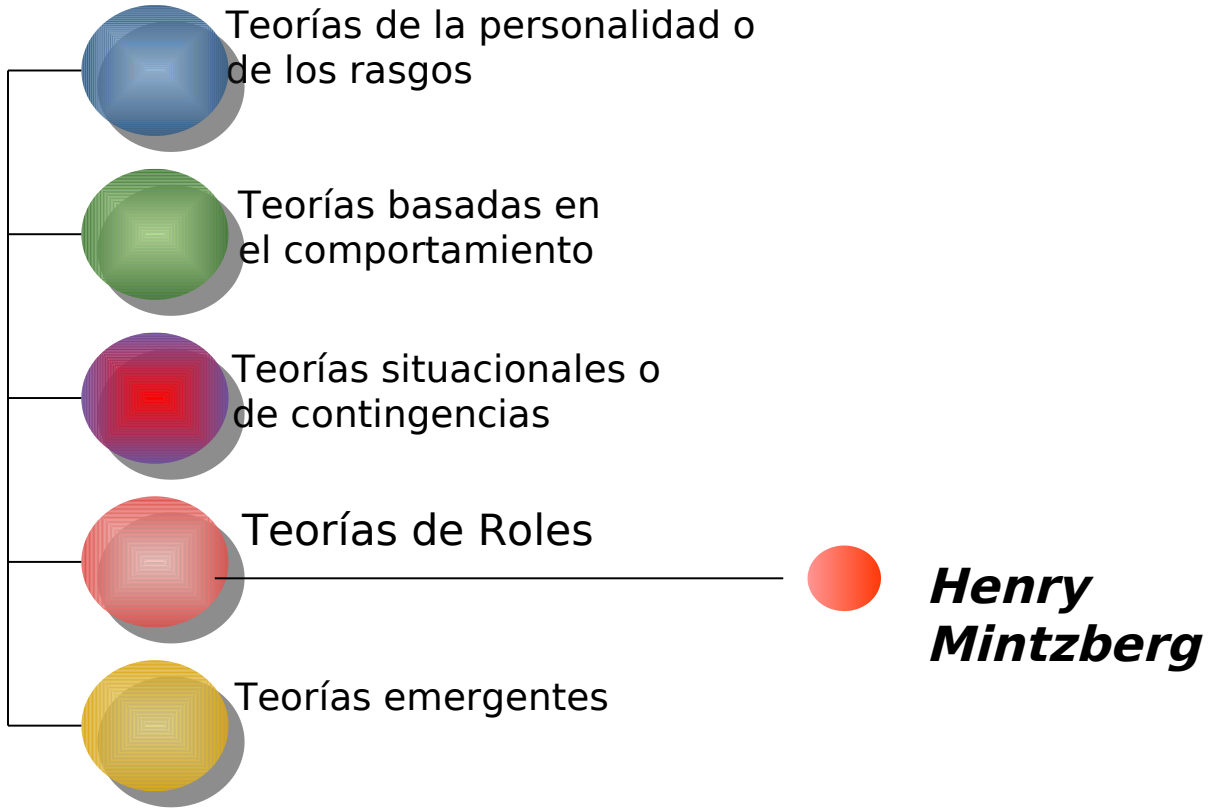
Fuente: Adaptado de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5ª ed., p. 173. Derechos © 1988. Reproducido con autorización de Leadership Studies, Inc.

MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD



MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

TEORÍA DE ROLES

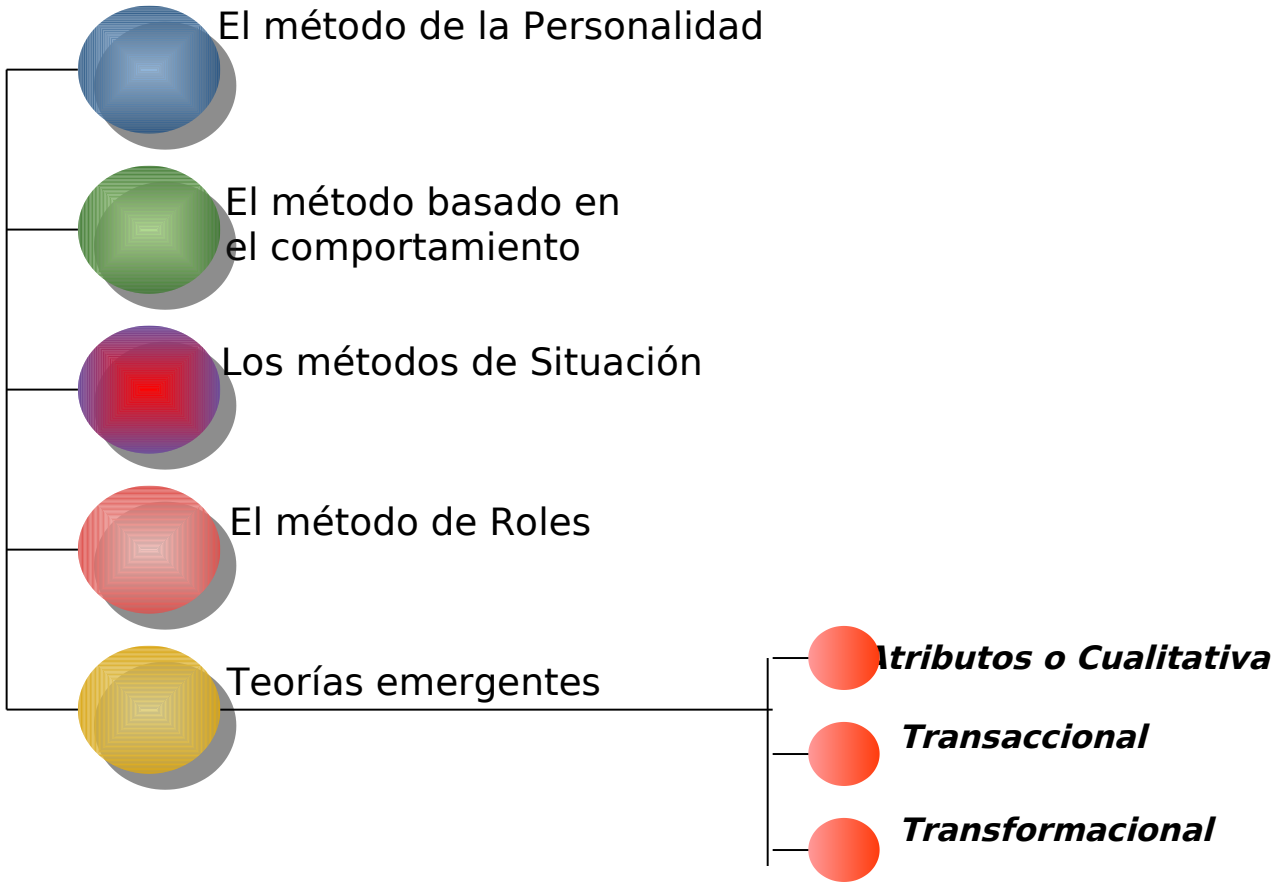


EL MÉTODO DE ROLES

- Desarrolla por Henry Mintzberg. De acuerdo con esta teoría los lideres en los niveles superiores se ven frecuentemente obligados a desempeñar el papel de figura o persona de enlace entre la empresa y el entorno exterior. A un nivel inferior donde los tramos de control se amplian pueden ser necesarios para un liderazgo efectivo los roles de manejo de motivaciones, de coordinación o de resolución de conflictos.

TEORÍAS EMERGENTES

Patrones de liderazgo basados en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales son inherentes a los lideres



TEORÍA DE LOS ATRIBUTOS O CUALITATIVA

- Establece que el juicio de los líderes, sobre como tratar con los subordinados en una situacion específica, se basa en las cualidades de las causas internas o externas del comportamiento de sus seguidores. (Helriegel)

TEORÍA TRANSACCIONAL

- Supone que ciertos líderes pueden desarrollar la habilidad de inspirar en sus subordinados el que lleven a cabo esfuerzos extraordinarios para la consecución de metas organizacionales, debido a la visión y la capacidad del líder de aprovechar las necesidades de desarrollo de los subordinados.
- El líder transaccional comienza definiendo los objetivos que espera de los subordinados. Otorga un feedback positivo (elogio) o negativo(reprimenda) según alcance o no los objetivos.
- El feedback ayuda al aprendizaje y proporciona un incentivo para que el subordinado se esfuerce en la dirección adecuada.
- Este tipo de liderazgo a veces termina fomentando un culto a la personalidad de unos pocos elegidos.

TEORÍA TRANSFORMACIONAL

- Los líderes transformacionales son más eficaces en organizaciones nuevas o en aquellas cuyas sobrevevivencia se ve amenazada. La deficiente estructuración de los problemas que enfrenta esas organizaciones demanda líderes dotados de visión, seguridad en si mismos y determinación. Estos lideres deben de influir a las personas para que también adquieran seguridad; participen entusiastamente en equipos y permitan el libre flujo de sus ideas acerca de lo que se proponen lograr.
- No obstante este liderazgo padece algunos inconvenientes al tener seguidores demasiado apasionados que corren el riesgo de perder de vista las condiciones que rodean al líder y su movimiento.

TEORÍA TRANSFORMACIONAL

- El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados.
- El proceso transformador puede realizarse así:
- Transmite una visión a los subordinados.
- Consigue que los seguidores transciendan sus propios intereses personales en aras de metas superiores (involucra y moviliza).
- Para conseguir ello, el líder transformador posee tres elementos esenciales: Carisma, consideración individualizada (interés por el subordinado) y estímulo intelectual (competente y visionario).